



**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ**

**Zásobovací logistika vybraného podniku**

Supply Logistics of Chosen Company

Student: Irena Lipovská

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Oleg Dejnega

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student: **Irena Lipovská**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Zásobovací logistika vybraného podniku**  
**Supply Logistics of Chosen Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Vymezení teoretického rámce logistického zásobování
3. Analýza efektivnosti zásobovacího systému vybraného podniku
4. Návrhy vedoucí ke zlepšení zásobovacího systému vybraného podniku
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FRAZELLE, Edward. *Supply chain strategy*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill publishing, 2002. 369 s. ISBN 0-07-141817-2.

PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 1718 s. ISBN 80-86031-59-4.

STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

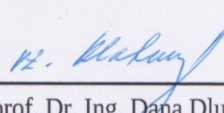
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Oleg Dejnega**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne.....13. 4. 2012.....

.....Lipovská.....

Irena Lipovská

### **Poděkování**

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Olegu Dejnigovi za jeho rady a čas, který mi věnoval při řešení dané problematiky. Také bych chtěla poděkovat své rodině za podporu během studia.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Vymezení teoretického rámce logistického zásobování .....</b>	<b>2</b>
2.1	Logistika.....	2
2.1.1	Logistika a její vývoj .....	2
2.1.2	Definice logistiky .....	3
2.1.3	Cíle logistiky .....	3
2.1.4	Členění logistiky.....	5
2.2	Zásobovací logistika.....	6
2.2.1	Úkoly zásobování .....	7
2.2.2	Cíle zásobování .....	7
2.2.3	Zásoby .....	8
2.3	Nákup .....	8
2.3.1	Základní funkce nákupu .....	9
2.3.2	Nákupní cíle .....	10
2.3.3	Nákupní proces.....	11
2.3.4	Nákupní marketing .....	12
2.3.5	Řízení podnikového nákupu .....	14
2.4	Dodavatelé.....	15
2.4.1	Výzkum nákupního trhu .....	15
2.4.2	Výběr dodavatele.....	16
2.4.3	Klasifikace dodavatelů .....	18
2.4.4	Hodnocení dodavatele .....	18
2.4.5	ABC analýza dodavatelů .....	20
<b>3</b>	<b>Analýza efektivnosti zásobovacího systému vybraného podniku.....</b>	<b>22</b>
3.1	Charakteristika společnosti XY, s.r.o. ....	22
3.2	Zásobovací logistika podniku XY, s.r.o. ....	24

3.2.1	Organizace nákupu .....	24
3.2.2	Nákupní proces.....	25
3.2.3	Dodavatelé.....	26
3.2.4	Výběr dodavatele.....	26
3.2.5	Hodnocení dodavatele .....	27
<b>4</b>	<b>Návrhy vedoucí ke zlepšení zásobovacího systému vybraného podniku .....</b>	<b>31</b>
4.1	Identifikace problému.....	31
4.2	Doporučení pro zvýšení efektivity systému výběru dodavatelů.....	31
4.3	Doporučení pro zvýšení efektivnosti při hodnocení stálých dodavatelů .....	33
4.4	Výběr optimálního dodavatele strategické suroviny .....	38
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>43</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>44</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam obrázků</b>	
	<b>Seznam tabulek</b>	
	<b>Seznam grafů</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	

# 1 Úvod

V dnešní době jsou firmy vystaveny silným tlakům na nalezení stále nových řešení pro získání konkurenční výhody, aby byly schopné zlepšit své postavení na trhu nebo se na něm udržet. Jedním z oborů pro nalezení řešení je logistika.

Logistika od 60. let minulého století zaznamenala rychlý vývoj, kdy musela reagovat na rychle měnící se podmínky a to jak v teoretické oblasti, tak v praxi. Na počátku nového tisíciletí se stala důležitým polem působnosti v rozhodujících makro a mikroekonomických oborech hospodářské činnosti, neboť nabízí řadu možností ke snižování nákladů mnoha činností, které se dějí v každodenním fungování průmyslového nebo obchodního podniku. V současnosti je logistika nepostradatelnou součástí firemních procesů.

Cílem bakalářské práce je analýza systému zásobovací logistiky konkrétního podniku se zaměřením na problematiku nákupu, výběru a hodnocení jejich dodavatelů s návrhem na opatření na zlepšení současného stavu.

V první kapitole práce se zabývám teoreticko-metodickou částí a popisem jednotlivých pojmů především z oblasti nákupu. V další kapitole se věnuji praktické části, jejíchž součástí je charakteristika společnosti a popis současného výběru a hodnocení dodavatelů. V třetí části jsou sestaveny varianty možných řešení společně s návrhy na zlepšení současného hodnocení stávajících a potenciálních dodavatelů a které by měly umožnit snížit náklady a zvýšit efektivnost systému.



## **2 Vymezení teoretického rámce logistického zásobování**

### **2.1 Logistika**

#### **2.1.1 Logistika a její vývoj**

Logistika je pojem používán celá staletí a vychází pravděpodobně z řeckého slova logistikon – důmysl, rozum nebo logos – řeč, slovo, myšlenka, věta, úsudek, zákon. Logistika je chápána jako proces zásobování a to zejména ve vojenské oblasti. [8]

První praktické uplatnění našla logistika ve vojenství, kde se jednalo převážně o organizaci zásobování a přesun vojsk. O vojenské logistice vznikla publikace „Náčrt vojenského umění“ (z roku 1837), jejichž autorem byl švýcarský generál Antoine-Henry de Jomini, který umístil logistiku rovnoprávně mezi taktiku a strategii.

K rozvoji vojenské logistiky docházelo během druhé světové války především v USA, kdy bylo třeba vybudovat fungující přepravní řetězce potřebné k zásobování spojenců v Evropě a plánování pohybu vojenských jednotek. Souběžně se vyvíjely i matematické metody, které po válce vláda uvolnila do civilního sektoru. Tyto metody se nazývaly operačním výzkumem a po druhé světové válce našly uplatnění i v hospodářské sféře.

Mezi lety 1955-1970 dochází k formování podnikové logistické teorie a její aplikaci v praxi. Vznikaly nové podněty jako například intenzita konkurence, rozšíření prodejních trhů na národní a mezinárodní úrovni, rozvoj marketingu a zvýšení citlivosti na potřeby finálních zákazníků, rozšiřování sortimentu a nové druhy výrobků.

V letech 1970-1985 pak docházelo k rozvoji americké logistiky v zemích západní Evropy. Základem logistických aktivit se stávají distribuční systémy, jejich součástí musejí být i systémy informační a ekonomický pohled na celkovou činnost.

V následujícím období 1985-1995 se prosazuje systém integrované logistiky. Vychází se z filozofie maximální možné konkurenční výhody logistiky postavené na informačních tocích. Uspokojení potřeb a přání zákazníka se klade na první místo.

V posledním období od roku 1995 se začíná uplatňovat elektronika a internetové technologie, které umožňují vytvoření velkých sítí i logistických partnerů – Supply chain net, které jsou řízeny tak, aby náklady a účinnost logistiky byla optimální. [12]

### 2.1.2 Definice logistiky

První definice logistiky vznikla v USA v roce 1964 na půdě tehdejšího National Council of Physical Distribution Management, který ji vymezil jako „proces plánování, realizace a kontroly účinného nákladově úspěšného toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku do místa spotřeby.“ (Pernica, 2005)

Jak uvádí Pernica (2005, str. 32), „další instituce a autoři definovali logistiku jako:

- souhrn všech technických a organizačních činností, pomocí nichž se plánují operace související s materiálovým tokem. Zahrnuje nejen tok materiálu, ale i tok informací mezi všemi objekty a časově překlenuje nejrůznější procesy v průmyslu i v obchodě. (Kirsch, 1970),
- organizaci, plánování, řízení a uskutečňování toku zboží, počínaje vývojem a nákupem a konče výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích (European Logistics Association, 1991),
- operační a strategický nástroj. Logistika je výtečný nástroj pro soukromé nebo veřejné společnosti k systematickému zkvalitňování souladu s přáním zákazníků, zlepšování flexibility výroby, vytváření celistvé organizace s partnery, poskytovateli služeb, spolupracujícími firmami, distributory a zákazníky (International Institute for the Management of Logistics, 1998).“

Existuje mnoho různých definic, které se mohou částečně lišit, nicméně podstata je stejná. Vždy se jedná, jak uvádí Frazelle (2002, str. 5) „o tok materiálu, informací a peněz mezi spotřebiteli a dodavateli.“

### 2.1.3 Cíle logistiky

Prvním krokem v logistickém řízení je stanovení logistických cílů, které vyplývají z uvedených definic a měli by vycházet z podnikových cílů. Cíle musejí být zformulovány tak, aby řízení materiálového toku vedlo k maximálnímu obratu a to při přiměřených nákladech a minimem investicí a zároveň k vysoké úrovni logistických služeb. [11]

### **2.1.3.1 Logistické služby**

Úroveň logistických služeb nám vyjadřuje kvalitativní úroveň toků a je součástí celkové jakosti poskytovaného produktu. Logistickými službami jsou:

Dodací lhůta je čas, který uplyne od předání objednávky zákazníkem do dodání výrobku zákazníkovi a zahrnuje zpracování objednávky, vyskladnění, expedici a přepravu a v případě, že je nutno objednaný výrobek vyrobit, pak také průběžný čas výroby.

Dodací spolehlivost je schopnost podniku dodržet dodací lhůtu a je vyjádřena obvykle v procentech nedodržení dodací lhůty.

Dodací pružnost je schopnost reagovat v potřebném čase na změny požadavků zákazníků. Patří sem například dodací podmínky nebo stav zakázky, který má zákazník k dispozici.

Dodací kvalita vyjadřuje přesnost dodání a to nejen množství, ale i kvality a času.

### **2.1.3.2 Logistické náklady**

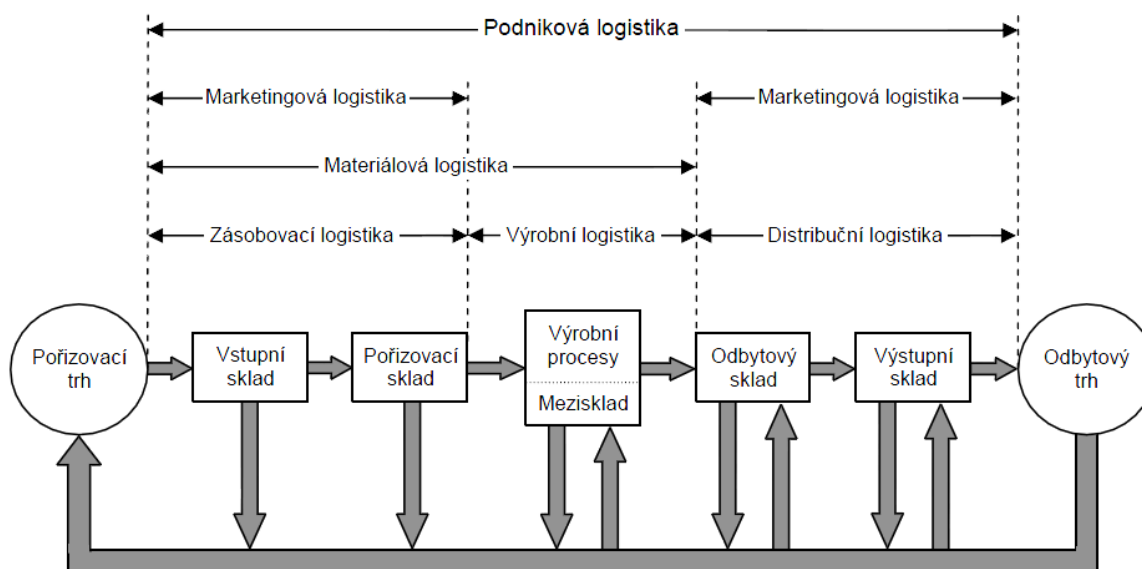
Veškeré náklady v podniku jsou ovlivněny způsobem organizování a řízení toků, ale také jejich skutečným průběhem. Zahrnujeme zde:

- náklady na organizování a řízení toků (patří zde náklady na vystavení objednávky materiálu, na plánování a řízení výroby apod.),
- náklady na uskutečnění toku (do této skupiny zahrnujeme náklady na vychystávání, překládku, manipulaci, balení nebo také na dopravu materiálu),
- náklady na držení zásob (řadíme zde náklady spojené s rizikem na skladování a ušlých příležitostí). [7]

### 2.1.4 Členění logistiky

Na obrázku 2.1 jsou znázorněny systémy podniku, které spadají pod podnikovou logistiku.

Obrázek č. 2.1. Členění podnikové logistiky



Pramen: STEHLÍK, A.; KAPOUN J. (2008)

Z obrázku vyplývá toto základní rozlišení podnikové logistiky:

- zásobovací (opatřovací) logistika,
- výrobní logistika,
- distribuční logistika.

V zásobovací logistice je kladen větší důraz na tu část dodavatelského řetězce, která se uskutečňuje mezi dodavatelem a výrobcem (odběratelem), tedy na způsoby a metody zásobování. Výrobní logistika se zaměřuje na toky materiálu ve výrobě a montáži. Naproti tomu distribuční logistika představuje spojovací článek mezi výrobou a odbytem podniku a zabývá se hlavně činnostmi, které souvisí s materiálovým tokem, se skladováním hotových výrobků až po odbyt, včetně zkoumání těchto činností a s nimi souvisejícími informacemi. Zahrnujeme zde i problematiku plánování přepravních tras. [1,12]

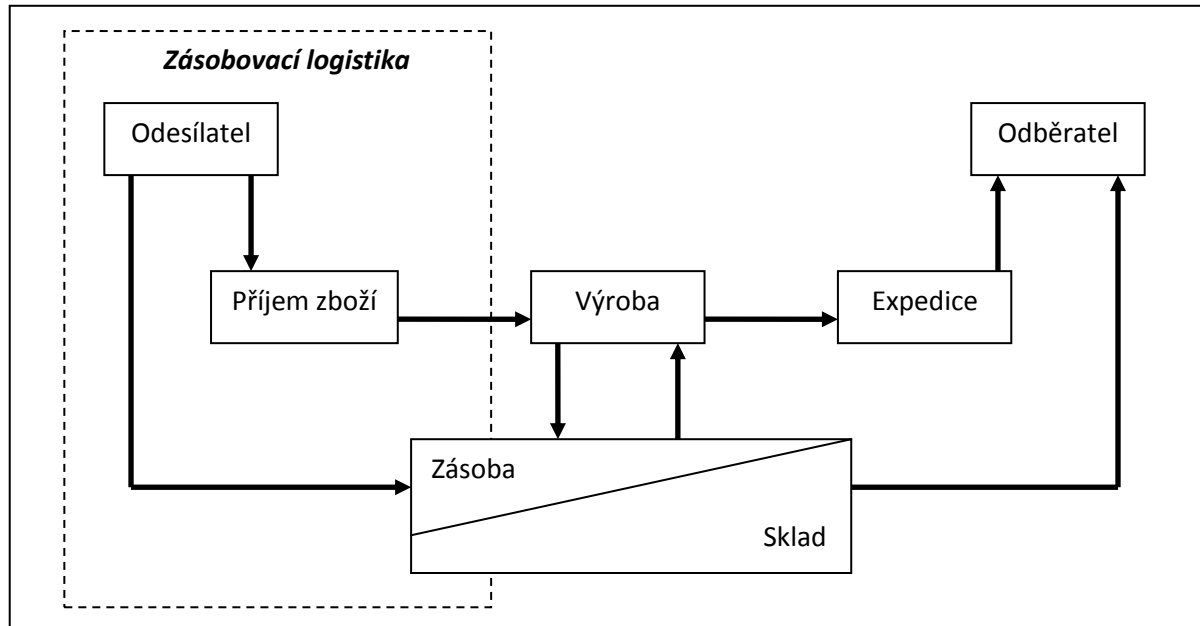
Vedle těchto základních logistických systémů, existuje i řada dalších, které se zabývají vratnými obaly, likvidací a recyklací odpadů, vadným zbožím aj. Tyto části logistiky se nazývají zpětná logistika, logistika odpadu apod.

## 2.2 Zásobovací logistika

Zásobování zahrnuje převážně činnosti patřící do úvodní části logistického řetězce. Zásobovací logistikou se rozumí souhrn logistických úkolů a opatření při přípravě a vykonávání nákupu, buď pro výrobu nebo další prodej, tedy pro průmyslové nebo obchodní podniky. [12]

Do této oblasti nespadá pouze zajišťování přesunu zboží ve formě energií, surovin, polotovarů a hotových výrobků, ale také jednání odběratelů s dodavateli a uzavírání smluv mezi nimi. Proto k úspěšnému fungování podniku a tedy i logistiky, je nutná dobrá znalost situace na trhu a také postavení odběratelů a dodavatelů na něm.

Obrázek č. 2.2 Zásobovací logistika



Pramen: STEHLÍK, A.; KAPOUN J. (2008)

Do zásobovací logistiky rovněž řadíme celou řadu aktivit (přejímka a kontrola kvality jednotlivých dodávek, případná reklamace u dodavatelů, skladování a správa skladů, vnitropodniková doprava a také plánování, řízení a kontrola hmotných a informačních toků). [1]

### **2.2.1 Úkoly zásobování**

Na správném a účelném zásobování, jeho schopnosti pružně reagovat na požadavky zákazníků, závisí úspěch výrobní činnosti podniku. To znamená, že zásobování ovlivňuje i výsledné ekonomické výsledky podniku.

Zásobování se musí opírat o:

- co možná nejlepší orientaci na trhu, což znamená neustále sledovat vývoj na trhu a předpokládané trendy do budoucna,
- včasné a přesné zajišťování materiálu pro uspokojení potřeb a prognóza budoucích materiálových potřeb,
- výhodné uzavírání smluv s dodavateli nejenom s ohledem na finanční podmínky nákupu, ale i s ohledem na termínované zajištění i kvalitu dodávek,
- účelnou organizaci a výkon správních a fyzických činností, spojených s materiálovými toky. [1,5]

Dělbá úkolů v zásobovací logistice závisí na velikosti podniku, podnikové struktuře, významu zásobování pro každý podnik a mnoha jiných faktorech. Zásobování je vždy silně ovlivněno ekonomickou situací.

### **2.2.2 Cíle zásobování**

Za hlavní cíle zásobování považujeme:

- snižování nákladů souvisejících s opatřováním předmětu zásobování,
- zlepšování výkonů nejenom jednotlivých pracovníků, ale především útvaru zásobování jako celku,
- zachování autonomie podniku, což znamená zajistit možnost zásobování z více zdrojů.

[1]

Zásobovací cíle se vyznačují relativně velkým rozsahem s dlouhodobým časovým horizontem a musejí být koordinované i s ostatními podnikovými cíly. Zásobovacím cílem je zajištění zásobovacích toků, zajištění potenciálu dodavatelů, zlepšení informačních systémů, snížení závislosti na dodavateli, zabezpečení jakosti apod. [10]

### 2.2.3 Zásoby

Zásoby patří mezi oběžný majetek podniku. Za zásoby pokládáme například nakoupenou surovinu pro výrobu, obalové materiály, rozpracované výrobky, které se přesunují od jednoho stroje k druhému nebo hotové výrobky umístěné ve vlastním skladu.

V zásobách je mnohdy uloženo značné množství peněz, které je po určitou dobu nevyužité, to znamená, že nadbytečné zvyšování zásob blokuje peníze uložené v zásobách, naproti tomu nedostatek brzdí plynulý průběh výroby. Proto by měl každý výrobní podnik přesně znát objem potřebného množství zásob. Pro stanovení plánu potřebného množství zásob by se mělo vycházet z plánu výroby jednotlivých výrobků a spotřebních norem. [9]

Problematika zásob není předmětem této práce, a proto se jimi dále nebudeme zabývat.

## 2.3 Nákup

Nákup představuje jednu z nejdůležitějších podnikových funkcí a jeho základními úkoly je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku a co nejpríznivější výsledek hospodaření. Základní objekty podnikového nákupu představují hmotné statky, služby a obchodní zboží. Aktivita při nákupu má zpravidla svůj standardní obsah a posloupnost, nicméně často vyžadují různé změny. Proto rozlišujeme nákupní situaci na tři typy:

- opakovaný nákup, který se uskutečňuje pravidelně pro potřeby výroby, ale i jiná oddělení podniku,
- modifikovaný nákup, k němuž dochází při určitých změnách výrobku nebo například dodavatelů, v tomto případě je třeba provést výzkum na nákupním trhu,
- nový nákup je situace, kdy podnik řeší požadavek pokrytí zcela nové potřeby organizace. [3]

Obrázek č. 2.3 Typy nákupu

Složka	Typ nákupu		
	opakovaný	modifikovaný	nový
poptávka kupujícího	stabilní v kvalitě i dodacích podmínkách, menší výkyvy v množství	změna kvalitativních parametrů téhož výrobku, nebo výrazné změny v množství, dodacích podmínkách	zcela nové výrobky a služby
dodavatel	stabilní, osvědčený, většinou uzavřená dlouhodobá smlouva	možná změna standardního dodavatele	hledání nového dodavatele
situace na trhu	standardní dodavatelé jsou ve výhodě, ostatní mají malou šanci	kritická situace pro současné, příležitost pro nové dodavatele	volný výběr dodavatelů
hlavní cíle kupujícího	snížování nákladů, optimalizace velikosti objednávek a dopravy, JIT-dodávky, automatizace operací	možnost posílení postavení u dodavatele, oslovení dalších možných dodavatelů	minimalizace rizik spojených s novými dodavateli
strategie prodejců současných	snaha o udržení v zásobovacím řetězci, nabídka dalších služeb, spolupráce ve vývoji	rychle reagovat na změny požadavků	trvalé sledování možných změn v požadavcích potenciálních zákazníků, informovanost o současných i budoucích nabídkách
strategie prodejců potenciálních	předkládání nabídek výhodnějších dodávek a logistických služeb	sledování funkce dosavadních dodavatelů, nabídka lepších řešení problémů	
počet stupňů nákupního procesu (viz kap.5)	jen trvalé sledování a hodnocení dodavatelů	několik nebo všech osm kroků	všech osm kroků

Pramen: GROS I.; GROSOVÁ S. (2006)

Nákup je zpravidla představován nákupčím, v případě že se jedná o větší podnik pak celým nákupním oddělením. Předpokladem plnění nákupních úkolů je aktivní spolupráce s dalšími útvary podniku, jako je ve výrobním podniku útvar výroby, technické přípravy výroby, financí, marketingu, informatiky apod. Úkoly nákupu jsou pak realizovány s ohledem na vlastní kapacitu podniku. Podnik se musí rozhodnout, zda určitý vstup nakoupí nebo jej vyrobí ve vlastní režii. Nákupní rozhodnutí vycházejí ze strategie podniku a jsou ovlivňovány faktory, jako jsou podmínky dodávky, jakost, množství, cena, čas a dodavatelé. [13,16]

### 2.3.1 Základní funkce nákupu

Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. [6]



Splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá v samostatném podniku:

- co nejpřesněji a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,
- zvažovat potenciální zdroje pro uspokojování potřeby po zboží a službách,
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek apod.). [6]

### **2.3.2 Nákupní cíle**

Základní cíle nákupu by měly sloužit jako směrnice pro cíle, kterých chceme v budoucnu dosáhnout. Mohou nastat problémy, které je možné vyřešit nákupem nebo i jinou činností jako třeba vlastní výrobou. Například pokud podnik vyrábí příliš drahé produkty oproti konkurenci, potom by měl uvažovat o jejich nákupu.

Nákupní cíle jsou:

1. Uspokojení potřeby – podniku vznikne potřeba po určitých výrobcích nebo službách, které jsou důležité pro výrobní proces.
2. Snížení nákladů na nákup – nákupními náklady rozumíme cenu výrobku a náklady, které jsou spojené s nákupem (např. doprava). Může vést k nárůstu rizika jako například snížení kvality zásob. Při zamýšleném snížení nákladů je proto nutné, aby se současně zvýšily některé podmínky (např. technologický postup).

3. Snížení rizika nákupu – se snižující se jakostí se zvyšuje riziko nákupu. Mezi další rizika patří riziko spojené s místem dodání, s dodací lhůtou, s následným servisem nakoupených strojů a cenou.
4. Zvýšení flexibility nákupu – čím víc je pro podnik budoucnost nejistější, tím více by mělo být plánování flexibilnější. Zajištění flexibility spočívá ve volbě alternativ, které i po vzniku neplánovaných událostí ponechávají podniku dostatečně volný prostor k přizpůsobení se. Pojištění nebo dlouhodobé dodavatelské smlouvy při fixních cenách sice zvyšují jistotu, ale zmenšují možnost reagovat pružněji na nové situace.
5. Zvýšení kvality nákupu – jakost by měla být v oblasti nákupu samozřejmostí, protože nekvalitní materiál může způsobit při průchodu výrobním procesem škody.
6. Sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy - tyto cíle nejsou v podniku dominantní. Jedná se např. o politický nákupní cíl či světonázorově motivovaný cíl projevující se například ekologicky orientovaným nákupem. [15]

Cíle v oblasti nákupu jsou pak východiskem pro definování nákupní strategie.

### **2.3.3 Nákupní proces**

Pro úspěšný průběh nákupního procesu je nutné získat a využívat informace o nakupovaných výrobcích a službách, o vyráběných vlastních produktech a poskytovaných službách, které jsou předmětem prodeje firmy, a o jejich nákupní materiálové náročnosti, o dodavatelích, o cenách výrobků apod. Tyto informace by měli být podrobné a aktuální, aby na jejich základě bylo možné uskutečňovat nezbytné aktivity nákupního procesu. [6]

Jednotlivé fáze nákupního procesu jsou:

1. Zjištění problému – nákupní proces v podniku začíná v okamžiku, kdy vznikne potřeba. Tento problém je následkem požadavku na koupi zboží nebo služby.
2. Základní údaje o potřebě – u potřeby specifikujeme druh a množství zboží. V této fázi může pomoci dodavatel, který zákazníka seznámí s vlastnostmi nabízeného produktu.
3. Specifikace výrobku – v tomto kroku se stanoví technické parametry zboží.
4. Hledání dodavatele – v této fázi dochází k vyhledání konkrétního dodavatele. Nejprve však musí podnik shromáždit co nejvíce informací o potenciálních dodavatelích.

5. Posuzování nabídek – posuzování probíhá podle informačních materiálů nebo osobních jednání s prodejcem. Na základě toho, jsou někteří dodavatelé vyloučeni a jiní naopak vyzváni k přímému jednání.
6. Výběr dodavatele – v této fázi dochází ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí hodnotí jeho schopnosti podle různých hledisek. Detailnější informace o této problematice se nacházejí v kapitole 2.4.2 výběr dodavatele.
7. Objednávka – obsahem objednávky je uvedení dohodnutých náležitostí jako jsou technické parametry, množství, termín nebo postup vadných dodávek apod. V případě dlouhodobější spolupráce s dodavatelem preferují odběratelé realizaci souborných objednávek před periodickými. Důvodem je snaha o úsporu administrativních nákladů na podání vždy nové objednávky.
8. Zhodnocení nákupu – v poslední fázi nákupního procesu podnik hodnotí výkon dodavatele. Může používat hodnocení dodavatele podle předem stanovených kritérií nebo také porovnat skutečné náklady s předpokládanými na nákup. [6,3]
9. Zpětná vazba od dodavatele na hodnocení – tyto informace umožňují firmám identifikovat oblasti, které je nutno rozvíjet. O výsledku hodnocení by měl být dodavatel informován a na základě toho může učinit kroky k nápravě.

#### **2.3.4 Nákupní marketing**

Vývoj nákupu nebyl v těch nejvyspělejších státech s tržní ekonomikou jednoznačnou záležitostí. Tržní podmínky, jakož i nákup se vyvíjel s převahou poptávky, kdy docházelo k nespolehlivému a mnohdy náročnému uspokojení potřeb. Postupně však docházelo k vyrovnaní nabídky a poptávky a následně nastala situace, kdy začala převažovat nabídka. Příčinou byl rozvoj dodavatelské konkurence a kupující měl tak větší možnosti při nakupování. Trh prodávajícího se tak postupně změnil na trh kupujícího. [13]

Marketingový přístup klade důraz na rozdíl od klasického pojetí na výzkum trhu. Toto pojetí nákupu používá obdobné metody a techniku jako marketing a to jak výzkum dodavatelů, tak rozhodování o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek, zásobách a logistickém zajištění nákupních procesů atd.

Tabulka č. 2.1 Rozdíl mezi funkcemi a úkoly běžného nákupu a nákupu s marketingovým přístupem

<b>Klasický nákupní management</b>	<b>Nákupní marketingový management</b>
Vyjádření potřeb vnitropodnikových spotřebitelů	Systémová situační analýza a hodnocení dosavadních výsledků
Porovnání možností – cenové srovnávání	Hledání optimálních řešení nákupních problémů
Vyhledání a komunikace s dodavatelem	Výzkum nákupního trhu, ovlivňování trhu, působení na potenciální dodavatele
Uzavření dohody o základních parametrech dodávky	Volba dodavatele
Vystavení objednávky a její stvrzení	Projednání dohody o dodávkách a dlouhodobé spolupráci
Vedení případných dalších jednání (změny, urgency)	Zajišťování trvalé a komplexní vzájemné informovanosti
Pohyb materiálových prvků (přejímka, případné reklamace)	Hodnocení dodavatele, případné změny dodavatele
	Průběžná komunikace, partnerská spolupráce
	Udržování pozitivní publicity firmy na nákupním trhu

Pramen: JUROVÁ (2006)

Pro strategické projektování se využívá tzv. nákupní marketingový mix, který zahrnuje:

- informační mix (zahrnuje získávání informací při rozhodování o zdrojích potenciálního uspokojování potřeb),
- komunikační mix (soubor nástrojů, které podnik uplatňuje při komunikaci s dodavateli),
- dodavatelský mix (znamená schopnost podniku zvolit optimálního dodavatele),
- konkurenční mix (schopnost podniku vyznat se na dodavatelských trzích),

- cenový mix (vztahuje se na rozhodování o cenových a platebních podmínkách)
- výrobní mix (rozhoduje o nakupovaném sortimentu),
- mix kvality (zajištění kvality v dodávce),
- množství mix (zahrnuje činnosti, které jsou spojené s dodávkou a to především s výši a frekvencí dodávek),
- termínový mix (schopnost časově synchronizovat a zajistit vnitropodnikové vztahy při zabezpečení hlavních funkcí podniku),
- mix nákupních podmínek (podnik musí umět vyžadovat a realizovat platební a dodací podmínky). [6]

Aby nákupní marketing fungoval v podniku, je třeba si určit podmínky, které jsou nezbytné. Jedná se především o vymezení funkcí a postavení nákupu v podnikovém managementu a jeho organizačního uspořádání. Dále je také důležité si vypracovat nákupní marketingové strategie, vytvořit nákupní informační systém a v neposlední řadě také sestavit plán nákupu.

### **2.3.5 Řízení podnikového nákupu**

Řízení nákupu zahrnuje následující aktivity:

1. Plánování nákupu - při plánování nákupu vycházíme ze stanovených cílů a strategie podniku. Pro určení strategických cílů v oblasti nákupu se využívá analýza situace nákupního trhu a také vnitropodnikové analýzy. Analýza situace nákupního trhu zahrnuje zkoumání trhu a vlastní pozice na tomto trhu (jaký podíl svým nákupem podnik představuje vzhledem k celkovému prodeji na daném trhu a jaký podíl máme na prodeji svých dodavatelů).  
Vnitropodnikové analýzy naproti tomu obsahují ABC analýzu, která se využívá např. k určení významnějších položek zásob z hlediska významnosti pro výrobní nebo obchodní proces. Dále obsahují analýzu silných a slabých stránek firmy a portfolio analýzy a analýzy životního cyklu výrobku (je východiskem pro tvorbu materiálové nákupní strategie).
2. Organizování nákupu - při řešení organizace nákupu, je nutné, aby podnik činil správná rozhodnutí, které jsou zaměřena na pojetí funkce nákupu, míru a formu centralizace či decentralizace, umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v

organizační strukturu podniku, vnitřní dělbu práce a také řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům.

3. Vedení nákupních skupin - k oblasti vedení nákupních skupin se vztahuje problematika vlastností a dovedností vedoucího nákupu, stylu vedení nákupních skupin a motivace pracovníků nákupu. Vedoucí nákupu by měl disponovat obchodní logikou, odbornou kvalifikací v oblasti nákupu, pravomocí a tvořivostí ducha. Pro efektivní fungování nákupu je rovněž důležitá zpětná vazba a komunikace s nadřízenými a podřízenými.
4. Kontrola - kontrola nákupu je jedna z hlavních manažerských funkcí a jejím účelem je získat jistotu, že plán je úspěšně realizován, a zjišťovat odchylky od plánu a následně vytvořit předpoklad pro uskutečnění nápravných opatření, odstranění skutečných nebo potenciálních nežádoucích odchylek. Kontrola nákupního plánu se uskutečňuje v sortimentu, zásobách, nákupním informačním systému a také v dodavatelsko-odběratelských vztazích. [6]

## **2.4 Dodavatelé**

### **2.4.1 Výzkum nákupního trhu**

Pod tímto pojmem rozumíme činnost vyhledávání, získávání a zpracování informací, které podnik získává o nákupním trhu společně s informacemi, které se vztahují ke spotřebě. Cílem takového výzkumu se podnik snaží získat nové zdroje opatřování nebo si stanovit substituční zboží apod. [4]

Výzkum nákupního trhu podniky uskutečňují, aby získaly co nejvíce informací, které jim umožňují rozhodnutí o výběru optimálního dodavatele, tedy přijetí nejlepší možné nabídky. Zdrojem informací může být zejména:

- evidence o výkonech dodavatelů, se kterými již podnik v minulosti spolupracoval,
- aktuální informace nákupčích anebo pracovníků prodeje, ale i jiných útvarů podniku,
- inzeráty, reklama, brožury a katalogy dodavatelů,
- informace získaná na veletrzích a výstavách,
- odborný tisk,

- zprávy z obchodních jednání,
- zkušenosti jiných odběratelů. [16]

Podstatný obsah informací pro výzkum nákupního trhu tvoří:

- data, která jsou vázána k výrobku (vývoj výrobku, výrobní postupy, možnosti substituce aj.),
- data o dodavatelích (podíl na trhu, spolehlivost, likvidita aj.),
- data o nabídce (nabízený druh, množství, ceny, dodací lhůty apod.),
- souhrnná hospodářská data a údaje o branži (hospodářský růst, vývoj mezd apod.),
- konkurence na nákupním trhu (hospodářská situace, nákupní zvyky),
- nákupní cesty (vývoj v obchodu a u zprostředkovatelů nákupu),
- právní rámcové podmínky (zejména ve vztahu k zahraničí). [4]

#### **2.4.2 Výběr dodavatele**

Klíčový význam pro nenarušené zásobování podniku mají dodavatelé. Úlohou zásobování je pak zjistit potenciální dodavatelé a z nich vybrat ty nejvhodnější.

Nákupní proces (viz kapitola č. 2.3.3) začíná identifikací potřeby, ze které vyplývá požadavek na koupi. Potřeba se pak dále specifikuje, nákupní útvar specifikaci může řešit se zákazníky, případně i dodavatelem. Následně se posuzují návrhy potenciálních dodavatelů. K realizaci efektivní nákupní činnosti je zapotřebí mít k dispozici více potenciálních dodavatelů, aby podnik mohl zvážit jejich výhodnost, ukončení prozkoumání zásobovacího trhu by se mělo ukončit, až když nelze vypátrat další zdroje zásobování, není k dispozici další čas pro pokračování při výběru dodavatele nebo vyhledávání nebo průzkum trhu již neslibuje další efekt. Po volbě dodavatele se vyhotoví objednávka, ve které se dodavatel s odběratelem domluví na specifikacích zboží. [10]

Cena, dodací lhůta a jakost výrobků nemohou být jediným kritériem u významných materiálů nebo rozsáhlejších objemů při zásobování, i když jsou při výběru dodavatele pro podniky často nejdůležitějšími hledisky. Zásadní význam pro kvalitní výběr má především počet a druh zvolených kritérií. Mezi základní kritéria volby dodavatele patří zejména:

1. Finanční situace dodavatele – v případě dobré finanční situace dodavatele nám zaručí, že s ním lze počítat pro dlouhodobější spolupráci. Údaje lze získat z výročních zpráv podle vývoje podílu na trhu, jejich velikosti, počtu apod.
2. Informace o perspektivnosti vývoje dodavatele – tedy zda bude schopen reagovat a akceptovat změny požadavků při zlepšování vlastností výrobku nebo při vývoji nových produktů. Je třeba se zaměřit na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele nebo také na jeho spolupráci s vysokými školami a jinými výzkumnými institucemi.
3. Logistické služby – v řadě odvětví je toto kritérium rozhodující při výběru dodavatele. Patří zde např. dodací lhůta, kompletnost dodávek, schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky, způsob balení dodávaných výrobků aj.
4. Výrobní možnosti dodavatele – jde zejména o to, zda je možné považovat dodavatele za spolehlivého výrobce. K tomu mohou pomoci informace o jeho výrobní kapacitě a stupni využití, o úrovni řízení výroby a o stavu výrobního řízení systému jeho údržby.
5. Informační systém dodavatele – s rozvojem komunikačních technologií je třeba brát v úvahu, jaký interní informační systém dodavatel používá a jak je napojen na externí komunikační systémy.
6. Cena a platební podmínky – zahrnujeme zde jak pořizovací náklady na požadovaný vstup, tak očekávaný vývoj ceny, cenové rabaty a lhůty splatnosti faktur.
7. Kvalita – absolutní kritérium, které by měl dodavatel splňovat je kvalita. Podniky by neměly brát při výběru dodavatele v úvahu firmy, které nenabízejí požadovanou minimální jakost. Pro měření kvality se používá několik různých ukazatelů, a to například:

- a. procentuální podíl vadných dílů z celkového dodávaného zboží
- b. procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti.

Rovněž můžeme hodnotit přímé důsledky nekvalitních dodávek na výkonnost firmy. Např. časová ztráta způsobená ve výrobě dodávkou vadných dílů. Dále je třeba získat informace o tom, zda má dodavatel zaveden systém řízení jakosti, zda je nositelem norem ISO apod. [3,8]

Jen ve výjimečných případech může dojít k tomu, že najdeme dodavatele, který je jednoznačně nejlepší ve všech zvolených kritériích. Většinou je však rozhodnutí o výběru dodavatele výsledkem kompromisu.



### 2.4.3 Klasifikace dodavatelů

Dlouhodobější spolupráce a sledování dodavatelů vede k zařazení do těchto skupin:

- Novátoři – jsou to ideální dodavatelé, kteří trvale zvyšují jakost svých výrobků, mají výzkumné a vývojové zázemí a nabízejí nejrůznější formy vzájemně prospěšné spolupráce. Většinou mají omezený sortiment druhů zboží, který je však zpravidla „šitý na míru“ konkrétnímu zákazníkovi.
- Experti – dodávají výrobky a služby na velmi vysoké úrovni a také mají významnou vývojovou základnu, ale prosazují u dodavatelů svá řešení. Jsou ochotni spolupracovat se zákazníkem jen tehdy, když odběratel akceptuje jejich návrhy. Většinou mají velmi silné postavení na trhu.
- Konzervativci – jejich nabízený sortiment obsahuje standardní a osvědčené produkty. Nemají však příliš velký zájem o další inovace svých výrobků ani intenzivnější snahu o užší spolupráci.
- Napodobitelé – dodávají výrobky, které vyrábějí většinou v licenci původních výrobků a nemají tedy vlastní vývojová pracoviště. Nelze od nich očekávat, že vyhoví specifickým požadavkům.
- Univerzalisté – nabízí velmi rozsáhlý sortiment výrobků nebo služeb. Z tohoto důvodu však nemohou poskytnout kvalitní poradenské služby, ale svou činností mohou snížit náklady při objednání většího množství položek.
- Spasitelé – jsou využíváni, když standardní dodavatel selže. Firmy tohoto typu mají k dispozici volné kapacity, které jim umožní rychle reagovat na požadavky zákazníků, nicméně si za tyto služby nechávají dobře zaplatit.
- Pobízeči – dodavatelé, kteří jsou typičtí nízkými cenami. Nemají ustálený sortiment svých výrobků, proto je jejich kvalita rovněž nestálá. [3]

### 2.4.4 Hodnocení dodavatele

Výběrem dodavatele však proces nekončí, je důležité, aby podnik své dodavatele průběžně sledoval a posoudil, v jaké míře naplňují smluvní závazky a očekávání. Existuje řada metod, pomocí kterých je možné hodnotit dodavatele – např. bodové hodnocení, váhové hodnocení, grafické metody, hodnotová analýza atd. Pomocí nich se pak podniky snaží vytvářet dlouhodobé partnerské vztahy se spolehlivými dodavateli a vyřazovat nevyhovující.

#### 2.4.4.1 Bodové hodnocení dodavatelů

Bodové hodnocení dodavatele znamená, že dodavatelé jsou ohodnoceni body u jednotlivých předem nadefinovaných kritérií. Výsledné hodnocení získáme sečtením bodů a porovnáním s maximálním množstvím bodů, kterých mohli dodavatelé dosáhnout.

Tabulka č. 2.2 Bodové hodnocení dodavatele

		<b>5bodů velmi dobrá</b>	<b>4 body dobrá</b>	<b>3 body neutrální</b>	<b>2 body příjemná</b>	<b>1 bod špatná</b>
<b>Jakost</b>		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
<b>Cena</b>		Více než 5% procent pod průměrnou cenou	Až do 5% pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5% nad průměrnou cenou	Více než 5% nad průměrnou cenou
<b>Lhůta</b>		Více než 10% pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10% pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10% nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10% nad průměrnými dodacími lhůtami
<b>Spolehlivost</b>	<b>Jakost</b>	Dodávky přesahující podmínky	Dodávky přesahují částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	<b>Lhůta</b>	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o jeden týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	<b>Dodané množství</b>	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5% přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5% nenaplnění nebo více než 5% přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10% nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10% nenaplnění objednaného množství

Pramen: SCHULTE, CH. (1994)

Příkladem je tabulka 2.2, podle které můžeme hodnotit dodavatele dle kritéria jakosti, ceny, lhůty a spolehlivosti dodávky.

K metodě bodového hodnocení můžeme přiřadit navíc předem stanovenou váhu jednotlivých kritérií. Nejprve provedeme bodové hodnocení a to následně vynásobíme váhou každého hlediska. U jednotlivých kritérií nám tak vzniknou součiny, které následně sečteme. Dodavatelé, kteří získají nejvyšší počet bodů, považujeme za spolehlivé.

Kritéria hodnocení včetně váhy si určuje sám odběratel podle toho, jaký vliv má to které kritérium na jeho činnost, zejména výrobu, a zvláště jak ovlivňují parametry jeho konečného produktu (výrobku nebo služby). Při určení kritérií a jejich váhy musí s pracovníky nákupu a zásobování spolupracovat i pracovníci výroby, jakosti, ekonomové a další.

#### **2.4.5 ABC analýza dodavatelů**

ABC analýza vychází z Paretova pravidla: velmi často zhruba 80 % důsledků vyplývá přibližně z 20 % počtu všech možných příčin. Podle tohoto principu lze rozdělit dodavatele do tří skupin A, B, C. Vycházíme z předpokladu, že 20% dodavatelů realizuje 80% nakupovaných objemů.

Dodavatelé jsou rozděleni do tří skupin:

- A dodavatelé, se kterým je nutné intenzivně spolupracovat a věnovat jim pravidelnou péči
- B dodavatelé, se kterými se kontakt udržuje většinou jen při realizaci dodávky
- C dodavatelé, kterým by neměla být věnována žádná pozornost

Do kategorie A patří těch 20% dodavatelů, kteří tvoří v nákupu 80% finančních objemů. Podnik by s nimi měl být v aktivním styku a ne je kontaktovat jen tehdy, když vznikne problém s dodávkou materiálu. Také by měl sledovat jejich rozvoj, systém kvality a výrobní procesy, protože se jedná o strategické dodávky a všechny problémy by se měli řešit co nejflexibilněji. U těchto dodavatelů je také vzhledem k tomu, že jejich dodávky tvoří největší nákladovou položku podniku, možnost dosáhnout největších úspor nákladů. Je vhodné průběžně sledovat cenové nabídky dodavatelů ze skupiny A s nabídkami jejich konkurentů,

aby se zabránilo tomu, že bude dodavatel odebírat produkt za cenu vyšší, než je jeho běžná tržní cena.

Do kategorie B jsou zahrnuti dodavatele, jejichž podíl na nákupu tvoří 15% finančních objemů. Měli by být kontaktováni jednou za dva až čtyři měsíce, aby podnik zjistil nové informace a udržoval s nimi užší kontakt.

Do kategorie C patří dodavatelé, od kterých jsou produkty odebírány nepravidelně, příležitostně. U těchto dodavatelů není třeba budovat úzké vazby. Důležité je ale sledovat změnu a srovnávat tyto dodavatele s jejich konkurenty na trhu. [14]

Tabulka 2.3 Rozdělení dodavatelů podle ABC analýzy

	<b>Dodavatel</b>	<b>Kritéria</b>
<b>20%</b>	<b>A</b>	-obrat -struktura komodit -ziskovost -firmy s potenciálem
<b>80%</b>	<b>B</b>	běžní velkoobjemoví a středně objemoví dodavatelé nespadající do A
	<b>C</b>	maloobjemoví dodavatelé a nepravidelně dodávající firmy nespadající do A ani B

Pramen: ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK, K., (2005)

### **3 Analýza efektivnosti zásobovacího systému vybraného podniku**

Firma, ve které jsem bakalářskou práci zpracovávala, si nepřeje být jmenována z důvodu citlivosti zde uváděných údajů. V práci bude tato firma uváděna pod názvem XY, s.r.o.

#### **3.1 Charakteristika společnosti XY, s.r.o.**

Podnik XY, s.r.o. se zabývá prováděním povrchových úprav kovových předmětů pro automobilový a spotřební průmysl. Vyrábí díly dle požadavků zákazníků včetně jejich povrchové úpravy, konečné montáže, balení a dopravy. Dále spolupracuje při návrhu a vývoji nového výrobku včetně výroby prvních vzorků pomocí předběžné technologie a následného zajištění sériové výroby.

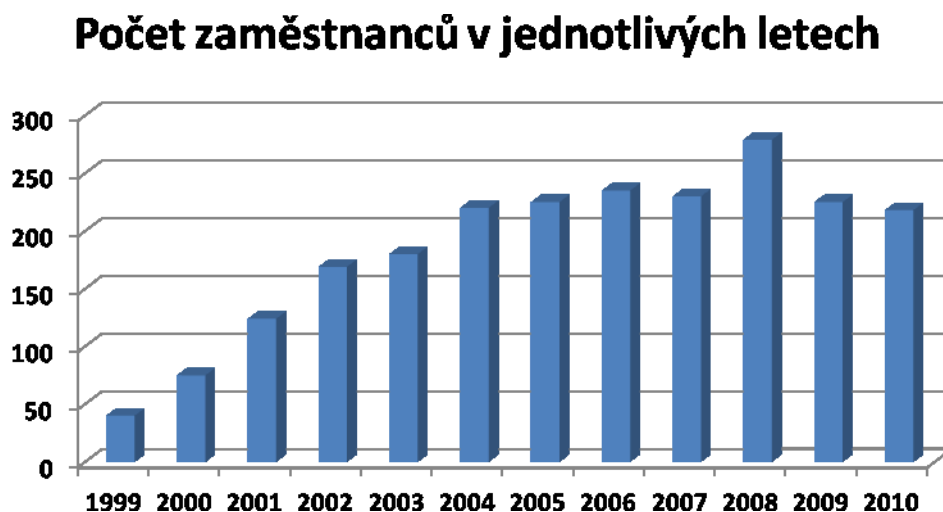
Podnik XY, s.r.o. zahájil provoz s kataforézní lakovnou a v průběhu let 2000-2001 rozšířila své služby o stříkání práškových nátěrových hmot a vodou-ředitelných barev. V roce 2001 vedení firmy pojalo jako strategický cíl naplnění kapacit lakovacích linek vlastními výrobky z důvodu větší nezávislosti a schopnosti dodávat zákazníkům finální výrobek za co nejnižší cenu. Proto byla zahájena produkce v divizi kovovýroba.

V roce 2004 byla vyčleněna divize kovovýroby pro automobilový průmysl do nové společnosti. Hlavním důvodem tohoto kroku bylo oddělení výroby dílů pro automobilový průmysl od ostatní výroby tak, jak je požadováno normami v tomto odvětví.

V roce 2010 společnost zahájil spolupráci s korejským dodavatelem pro automobilky Hyundai a Kia Motors v oblasti KTL lakování. Podnik tak reaguje na zvýšení poptávky po povrchové úpravě.

Hlavním cílem podniku jsou služby v provádění povrchových úprav pro široký okruh zájemců v oblasti automobilových výrobců stejně tak i pro další společnosti ze strojírenského odvětví a výroba montážní podskupiny dílů a kovových polotovarů použitím CNC výrobní technologie pro zpracování plechů. Dlouhodobým cílem podniku je zaplnit 50% trhu, na kterém působí a být nadále uznávaným dodavatelem pro automobilový průmysl.

Graf č. 3.1 Přehled zaměstnanců v letech



Pramen: interní informace společnosti

Společnost klade velký důraz na systém jakosti. V roce 2003 obdržela certifikát EN ISO 9001. Významnou spoluúčast na tvorbě jakostních služeb mají dodavatelé, proto se s nimi rozvíjí aktivní spolupráce při objasňování vzájemných požadavků a jejich realizace.

V současné době disponuje společnost XY, s.r.o. čtyřmi druhy povrchových úprav a to kataforézním lakováním (kataforézou), galvanickým zinkováním, práškovým lakováním a smaltováním.

Společnost se člení na:

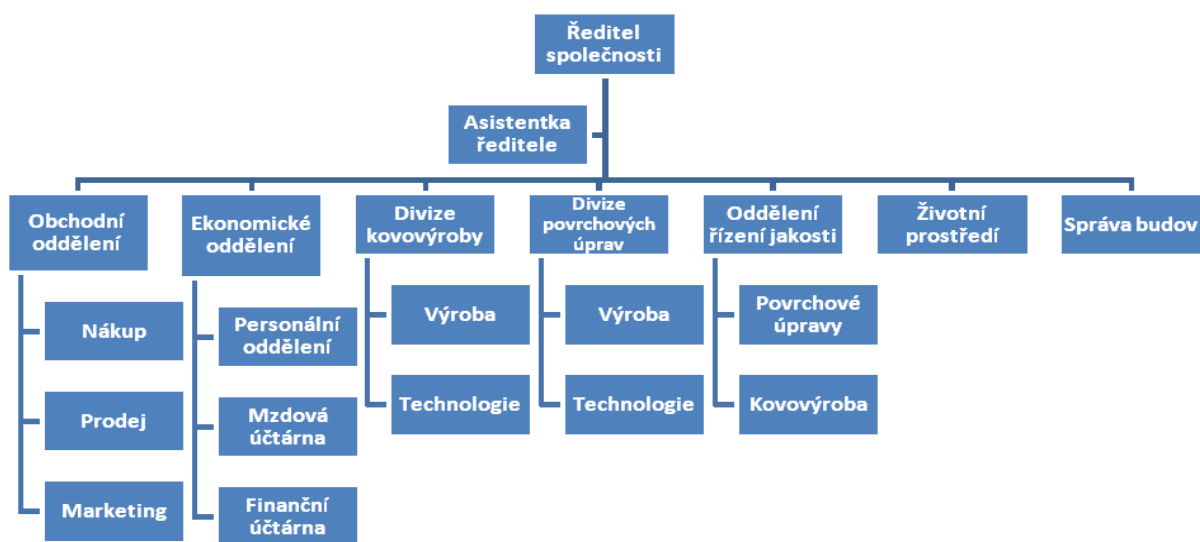
- divizi povrchových úprav, do které patří:
  - středisko kataforézního lakování,
  - středisko práškového lakování,
  - středisko galvanického zinkování,
  - středisko smaltování,
- divizi CNC zpracování plechu.

V divizi povrchových úprav probíhá sériová výroba a podle odhadu obchodního ředitele zaujímá podnik 30% podíl na trhu. Tato výroba tvoří přibližně 65% z prodeje k celkové produkci. Divize CNC zpracování plechu zaujímá přibližně 10% podíl na trhu a probíhá zde zakázková až malosériová výroba. Na celkové produkci tvoří podíl přibližně 35 %. U kovů se dělají A-testy, kontrola množství v paletách a také v manipulačních jednotkách.

## 3.2 Zásobovací logistika podniku XY, s.r.o.

### 3.2.1 Organizace nákupu

Obrázek č. 3.1 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.



Pramen: interní informace společnosti, upraveno autorem

Z obrázku organizační struktury je patrné, že úsek nákupu spadá do obchodního oddělení. Cílem nákupu je zajištění veškerých zdrojů pro plynulý chod společnosti. Tím se rozumí zejména nákup základního a režijního materiálu, čímž jsou barvy, obalový materiál (vlnité lepenky, papír), chemické prostředky a oleje.

V případě objednávky pod 10 000Kč si mohou vedoucí oddělení nakoupit režijní materiál bez pomoci nákupního úseku. Jedná se především o vstupy určené pro pracovníky

údržby apod. Jestliže je zjištěna neshodná dodávka materiálu, je nákupčí společně s vedoucím oddělení řízení jakosti odpovědný za reklamaci.

### **3.2.2 Nákupní proces**

Nákup ve firmě probíhá tím způsobem, že podnik získá zakázku a musí tak analyzovat potřebu materiálu, která bude potřebná pro výrobu a to buď v divizi povrchových úprav, nebo CNC zpracování, popřípadě v obou divizích.

Dalším krokem je zpracování projektu, podle kterého se určí, jak finální produkt bude vypadat. K tomu je vhodné, aby firma specifikace zakázky konzultovala se zákazníkem, který dá podniku představu o zakázce.

V úseku nákupu v obchodním oddělení tento proces začíná požadavkem na materiál do výroby tzv. žádankou, a to základního, pomocného a režijního materiálu nebo služby. Požadavek přichází na tento úsek od výrobního oddělení v případě, že je potřebný materiál k výrobě. V žádance může být specifikován dodavatel, od kterého se má materiál nakoupit, do jakého termínu je požadován konkrétní materiál a dále je uvedené, pro jaký typ zakázky je vstup požadován.

V případě schválení žádanky obchodním ředitelem pracovník v úseku nákupu následně zadá žádanku do firemního informačního systému QI. Tento informační systém zahrnuje nejen modul nákupu, ale také modul prodeje, účetnictví a skladovou evidenci. Není však provázán s výrobou.

Po zadání žádanky do informačního systému následuje výběr dodavatele. Touto problematikou se dále budeme zabývat v kapitole 3.2.4 výběr dodavatele. Většinou se nakupuje od stálých dodavatelů, kteří jsou v informačním systému pod svým evidenčním číslem. Jakmile pracovník nákupu dokončí proces výběru dodavatele, následuje vyplnění a odeslání objednávky dodavateli. V objednávce se určí, kdo bude přepravu zajišťovat. V 80% případy však dopravu ve společnosti XY, zajišťuje dodavatel. Objednávka je odeslána dodavateli a ten ji musí potvrdit.

Proces pokračuje dodáním materiálu, kdy je provedena jeho vstupní kontrola a v případě, že nebude zjištěna žádná závada, je poslán na sklad a zavede se do informačního systému. Dodavatel společně s materiálem zašle fakturu, která plní funkci kupní smlouvy.



### 3.2.3 Dodavatelé

V současné době společnost spolupracuje přibližně se 160 dodavateli, s nimiž je v aktivním styku. Každý z nich má přiřazen vlastní kód v informačním systému. Dodavatelé jsou dále specifikováni těmito údaji:

- firma,
- sídlo,
- IČO, DIČ,
- telefon, email,
- kontaktní osoba.

Pro strategické vstupy, které jsou využívány ve výrobním procesu a jsou přímo součástí výrobku, musí podnik disponovat dvěma dodavateli. V případě, že přednostní dodavatel oznámí, že nesplní termín dodávky, nákupčí objednává zboží u náhradního dodavatele.

V současné době však nemá společnost dlouhodobé smlouvy s dodavateli, výjimkou několika služeb jako je elektřina, nebo smlouvy o servisní činnosti na hardware a software apod.

Společnost provádí audit u svých dodavatelů pro zajištění lepší kvality u strategického materiálu, a v případě neshody má nárok vyzvat jej k nápravě. Jestliže není proveden audit, nemůže být uveden jako přednostní dodavatel. Audity se provádějí zpravidla u tří podniků ročně a výsledná zpráva je zaslána dodavateli.

Zaměstnanci podniku přiznávají, že audity jsou pouze formální záležitostí, kterou musejí plnit v rámci získaného certifikátu ISO. Je to z toho důvodu, že od většiny dodavatelů nakupují v malých objemech.

### 3.2.4 Výběr dodavatele

Referent nákupu zajišťuje nejen materiálové vstupy, ale aktivně sleduje trh dodavatelů a provádí jejich výběr a hodnocení. Noví dodavatelé jsou osloveni především prostřednictvím:

- internetu,
- veletrhu,

- databáze.

Výběr se provádí posuzováním nabídek různých potenciálních dodavatelů, ze kterých podnik vybírá ty, kteří splňují jejich požadavky na materiál nebo službu. To probíhá tak, že si firma zvolí kritéria, podle kterých jsou dodavatelé posuzováni. Při rozhodování o výběru je prioritou cena a kvalita suroviny. Kritérium kvality se určuje podle certifikátu systému jakosti, hodnocení dodavatele podle dotazníku a také dle získaných vzorků. Dalším důležitým faktorem jsou termíny dodávek a platební podmínky.

Referent nákupu zpravidla vybere 2 – 3 vhodné dodavatele pro požadovaný vstup a následně je zkontaktuje a zašle dotazník nového dodavatele. Tímto dotazníkem získává firma základní informace o dodavateli, o jeho certifikátech, jakým způsobem zajišťuje přepravu zboží, dodržení dodacího termínu a množství v jednotlivých dodávkách. Jakmile obdrží referent nákupu zpět vyplněný dotazník, vybere nejvhodnějšího dodavatele a následně ho zapíše do informačního systému do seznamu dodavatelů.

V případě, že nákupčí obdrží v žádance na materiál specifikovaného dodavatele a není, zapsán v seznamu dodavatelů, dotazník nového dodavatele se již nezasílá a je zaveden do informačního systému.

### **3.2.5 Hodnocení dodavatele**

Společnost je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001, proto musela začít zpracovávat hodnocení dodavatelů. Ti jsou hodnoceni komplexně podle schopnosti dodávat vstupy v souladu s požadavky firmy a jsou zapsáni do seznamu dodavatelů, podle kterého se hodnotí 2x ročně. To se zaznamenává ve formulářích hodnocení dodavatele.

Hodnocení se provádí podle těchto hledisek:

- Jakost dodávek, které nejvíce ovlivňuje hodnocení dodavatele a posuzuje se podle % neshodných dodávek. Jelikož se společnost zabývá zpracováním kovů, je pro ni nejdůležitější kvalitní materiál, který ji zajistí výrobu kvalitních výrobků. Dodavatel tak může být ohodnocen v rozmezí 7-28bodů, jak vyplývá z tabulky.
- Cena je druhým nejdůležitějším hlediskem pro společnost. U toho kritéria hodnotí nákupní referent nabídky, které jsou pro společnost nejvýhodnější.

Rovněž jsou do ceny zahrnuty i možné slevy při nákupu většího množství materiálu apod.

- Spolehlivost dodávek vyjadřuje schopnost dodavatele, jakou plní požadované termíny a zda případné zpoždění způsobilo výpadky v plynulosti výroby.
- Platební podmínky určují, kdy má být splácena dodávka materiálu. Pokud dodavatel požaduje výrazně méně dnů, ztrácí na kladném ohodnocení.
- Flexibilita vyjadřuje jak je dodavatel schopen reagovat na požadavky nebo změnu termínu a objemu dodávek.
- Chování dodavatele a poskytnutý servis posuzuje se poskytování informací o produktech, a zda poskytuje dodavatel servis nad rámec objednávky.
- Řešení problémů je schopnost dodavatele reagovat na vzniklé problémy a to jak v rychlosti a v jaké míře.
- Systém jakosti a EMS znamená, zda je dodavatel certifikován QMS a EMS.
- Výsledek auditu určuje, byly zjištěné neshody při návštěvě dodavatele a v jaké míře.

Každému dodavateli jsou přiděleny body podle plnění jednotlivých kritérií, přičemž může být ohodnocen v rozmezí 1-28body. Výsledky jednotlivých kritérií se následně sečtou u každého dodavatele a vypočítá se jeho celkové bodové hodnocení. Kritéria a jejich prioritu stanovuje obchodní ředitel a existuje pouze jedna forma ohodnocení dodavatele pro všechny nakupované vstupy. Každé kritérium má 4 stupně hodnocení.

Tabulka č. 3.1 Bodové hodnocení dodavatelů ve společnosti XY, s.r.o.

Kritérium	Stupeň hodnocení	Popis kritéria	Počet bodů
<b>Jakost dodávek reklamace (PPM)</b>	<b>1</b>	0% neshodných dodávek	7
	<b>2</b>	Méně než 5% neshodných dodávek	14
	<b>3</b>	5 - 10% neshodných dodávek	21
	<b>4</b>	Více než 10% neshodných dodávek	28
<b>Cena dodávek</b>	<b>1</b>	Nejnižší ve výběru	6
	<b>2</b>	Srovnatelná s konkurencí	12
	<b>3</b>	Podmínečně vyhovující	18

	4	Nevyhovující	24
<b>Spolehlivost dodávek</b>	1	100% spolehlivost dodávek dle požadovaných termínů	5
	2	Řídké případy opoždění dodávek jsou s dostatečným předstihem avizovány	10
	3	Termíny dodávek nejsou často dodrženy; opoždění není dopředu avizováno	15
	4	Opoždění dodávek byly způsobeny vážné problémy v plynulosti výroby	20
<b>Platební podmínky</b>	1	Splatnost 60 dnů a více	3
	2	Splatnost 30 - 59 dnů	6
	3	platnost 29 dnů a méně	9
	4	Zálohové platby	12
<b>Flexibilita</b>	1	Vstřícně a pohotově reaguje na požadavky na změnu termínu, objemu dodávek	3
	2	Je schopen reagovat na požadavky na změnu termínu a objemu dodávek	6
	3	Na požadavky na změnu termínu a objemu dodávek nereaguje	9
	4	Není schopen komunikovat o požadavcích na změny	12
<b>Chování dodavatele a poskytnutý servis</b>	1	Spolupracuje při vývoji a poskytuje dokonalý servis	3
	2	Vždy ochotná odezva, poskytuje dostatečné informace o produktech	6
	3	Obvykle reaguje na požadavek k poskytnutí informací o produktu	9
	4	Neposkytuje žádný servis nad rámec objednávky	12
<b>Řešení problémů</b>	1	Problémy řeší operativně a důsledně s lhůtou první odezvy do 48 hodin	1
	2	Důsledně a ochotně řeší vzniklé problémy	2
	3	Vzniklé problémy řeší až po nátlaku nebo nedůsledně	3
	4	Vzniklé problémy v podstatě neřeší	4
<b>Systém jakosti a EMS</b>	1	Certifikovaný QMS a EMS	1
	2	Certifikovaný QMS	2
	3	Připravuje se na certifikaci QMS nebo EMS	3
	4	O certifikaci v podstatě neuvažuje	4
<b>Výsledek auditu u dodavatele</b>	1	Nebyly zjištěny neshody	1
	2	Bylo zjištěno několik málo významných neshod, nebo nebyl dosud proveden audit	2
	3	Zjištěné neshody jsou závažného charakteru	3
	4	Zjištěné neshody svědčí o tom, že dodávaný produkt nesplňuje specifikaci	4

Pramen: interní informace společnosti

Po vypočtení součtu přidělených bodů jsou dodavatelé rozděleni do čtyř kategorií:

Tabulka č. 3.2 Rozdělení dodavatelů podle získaných bodů.

<b>Hodnocení dodavatelů</b>	<b>Kategorie dodavatelů</b>
<b>30-50</b>	Přednostní dodavatel
<b>51-70</b>	Způsobilý dodavatel
<b>71-100</b>	Podmínečně způsobilý
<b>101-120</b>	Nezpůsobilý dodavatel

Pramen: Hodnocení a záznam dodavatelů společnosti

Firma vyrábí specifické produkty a ty vyžadují specifické vstupy, které není možné jednoduše nahradit. Rovněž objednávky se uskutečňují v malých objemech a v širokém spektru. Zaměstnanci podniku přiznávají, že u některých surovin nemají prakticky možnost volby alternativního dodavatele, takže musí s dodavatelem spolupracovat bez ohledu na výsledek hodnocení dodavatele. V tom případě je hodnocení dodavatele pouze formální záležitostí a je na dodavateli zda se zlepší nebo ne.

## **4 Návrhy vedoucí ke zlepšení zásobovacího systému vybraného podniku**

### **4.1 Identifikace problému**

Ve firmě existuje směrnice, která podrobně popisuje výběr a hodnocení dodavatele. Tato směrnice je ve firmě zaběhlá a nákupčí se podle něj řídí. Přesto však má tento proces několik nedostatků. Mezi tyto nedostatky patří:

- nedostatečný počet a váhy stanovených kritérií při výběru dodavatele
- časově náročné vypracování bodového hodnocení pro všechny dodavatele

### **4.2 Doporučení pro zvýšení efektivity systému výběru dodavatelů**

Návrh 1 - Z důvodu větší jasnosti při výběru dodavatelů doporučení zavedení záznamů o provedených výběrech. To je obzvláště důležité při pozdějším zjišťování důvodu upřednostnění některého z dodavatelů.

Návrh 2 - Návrh na zlepšení výběru dodavatele by se mohlo uskutečnit tak, že společnost provede standardní proces výběru, ze kterého zvolí tři až čtyři dodavatele, kteří splňují základní požadavky podniku. Tito dodavatelé pak postoupí do dalšího posouzení pomocí bodovací metody, díky které by tak byl nalezen nejvíce vyhovující dodavatel pro požadovaný materiál nebo službu.

Každý dodavatel, který se zúčastní výběrového řízení, by byl u každého z kritérií obodován body od 1 do 18, například dle autorkou doporučeného bodového systému (viz Tabulka č. 4.1). Každé kritérium má různou váhu významnosti dle potřeb podniku (výpočet vah kritérií v příloze 1). Při výběru zvítězí ten dodavatel, který dosáhne nejvyššího počtu bodů.

Tabulka č. 4.1 Výběr dodavatelů

Kritérium	Počet bodů	Dílčí kritérium
<b>Kvalita</b>	1	Vysoká kvalita vzorků
	9	Vyhovující kvalita vzorků
	18	Nevyhovující
<b>Cena</b>	1	Nejnižší
	8	Srovnatelná s konkurencí
	16	Vysoká
<b>Platební podmínky</b>	1	Splatnost faktur 30 dní a více
	7	Splatnost faktur 15 dní a více
	14	Splatnost faktur do 14 dní
<b>Záruka</b>	1	5 let
	4	3-4 roky
	8	2 roky
<b>Vzdálenost</b>	1	Dodavatel tuzemský (do 100 km)
	6	Dodavatel tuzemský
	12	Dodavatel zahraniční
<b>Systém kvality</b>	1	Dodavatel je certifikován
	2	Dodavatel systém zavádí
	3	Dodavatel je bez systému
<b>Systém EMS</b>	1	Dodavatel je certifikován
	2	Dodavatel systém zavádí
	4	Dodavatel je bez systému
<b>Pověst firmy</b>	1	Dobrá
	2	Neutrální
	4	špatná

Pramen: vlastní zpracování

### 4.3 Doporučení pro zvýšení efektivity při hodnocení stálých dodavatelů

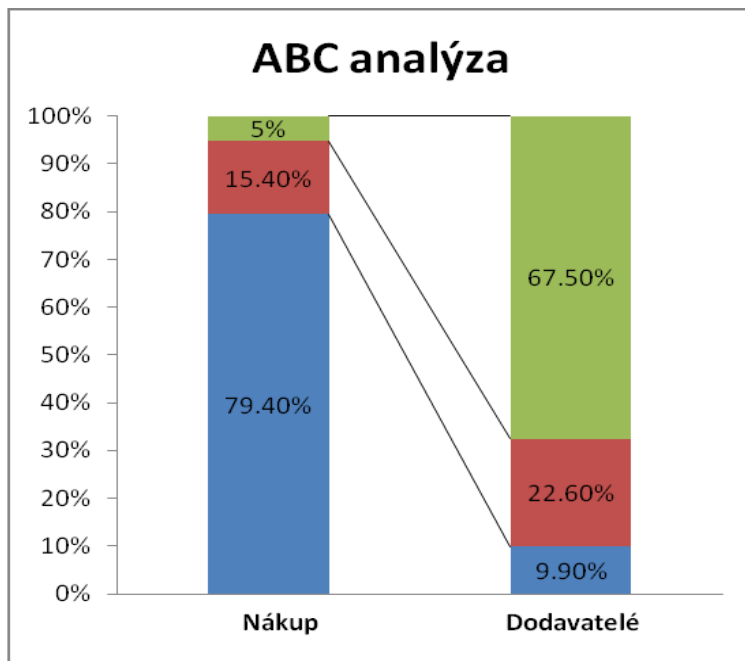
Na základě údajů o nákupech za rok 2011, které poskytla firma XY, s.r.o., byla zpracována ABC analýza. Vycházelo se z následujících údajů: celkový nakupovaný objem činil 21 788 795 Kč a nakoupeno bylo od 102 dodavatelů. Položky byly seříděny podle objemu nákupu do jednotlivých skupin.

Tabulka č. 4.2 ABC analýza

Skupina	Počet	% z dodavatelů	Nákup v Kč	% z nákupu
A	10	9,90%	17 316 824 Kč	79,40%
B	23	22,60%	3 358 314 Kč	15,4%
C	69	67,50%	1 113 657 Kč	5%
<b>Celkem</b>	102	100%	21 788 795 Kč	100%

Pramen: vlastní zpracování

Graf č. 4.1 ABC analýza



Pramen: vlastní zpracování



Společnosti nastává problém s velkým počtem hodnocených dodavatelů a větší časovou náročností, které bodové hodnocení obnáší. Proto se dále hodlám zabývat rozdělením dodavatelů podle jejich důležitosti. Cílem není prověření všech stávajících dodavatelů, ale zaměření pozornosti na cílovou skupinu těch nejdůležitějších. K tomuto účelu byla použita metoda ABC, pomocí které byli dodavatele rozděleni na tři skupiny.

Dle poskytnutých informací zaměstnanci společnosti, váhy kritérií nebyly zvoleny podle žádné konkrétní metody a body byly zvoleny volně. Je proto třeba si určit váhu jednotlivých kritérií. Vycházelo se z metody pořadí, kdy byla jednotlivá hlediska seřazena podle preference pořadí. Body v jednotlivých kritériích jsou vypočteny součinem váhy a stupněm dílčího hlediska. Maximální hodnota, které může dodavatel dosáhnout je 120 bodů.

Tabulka č. 4.3 Metoda pořadí

<b>Kritérium</b>	<b>pořadí</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>
<b>Jakost dodávek</b>	1	9	0,2
<b>Cena dodávek</b>	2	8	0,17
<b>Spolehlivost dodávek</b>	3	7	0,15
<b>Platební podmínky</b>	4-6	5	0,11
<b>Flexibilita</b>	4-6	5	0,11
<b>Poskytnutý servis</b>	4-6	5	0,11
<b>Řešení problémů</b>	7-9	2	0,05
<b>Systém jakosti a EMS</b>	7-9	2	0,05
<b>Doprava</b>	7-9	2	0,05
<b>Celkem</b>		45	1

Pramen: vlastní zpracování

Tabulka č. 4.4 Bodové hodnocení A

<b>Hodnocení dodavatele A</b>			
<b>Kritérium</b>	<b>Stupeň</b>	<b>Dílčí kritérium</b>	<b>Body</b>
<b>Jakost dodávek</b>	<b>1</b>	0% neshodných dodávek	6
	<b>2</b>	Méně než 5% neshodných dodávek	12
	<b>3</b>	5 - 10% neshodných dodávek	18
	<b>4</b>	Více než 10% neshodných dodávek	24
<b>Cena dodávek</b>	<b>1</b>	Nejnižší ve výběru	5
	<b>2</b>	Srovnatelná s konkurencí	10
	<b>3</b>	Podmínečně vyhovující	15
	<b>4</b>	Nevyhovující	20
<b>Spolehlivost dodávek</b>	<b>1</b>	100% spolehlivost dodávek dle požadovaných termínů	4
	<b>2</b>	Řídké případy opoždění dodávek jsou s dostatečným předstihem avizovány	8
	<b>3</b>	Termíny dodávek nejsou často dodrženy, opoždění není dopředu oznámeno	12
	<b>4</b>	Opoždění dodávek byly způsobeny vážné problémy v plynulosti výroby	16
<b>Platební podmínky</b>	<b>1</b>	Splatnost 60 dnů a více	3
	<b>2</b>	Splatnost 30 - 59 dnů	6
	<b>3</b>	platnost 29 dnů a méně	9
	<b>4</b>	Zálohové platby	12
<b>Flexibilita</b>	<b>1</b>	Vstřícně a pohotově reaguje na požadavky na změnu termínu a objemu dodávek	3
	<b>2</b>	Je schopen reagovat na požadavky na změnu termínu a objemu dodávek	6
	<b>3</b>	Na požadavky na změnu termínu a objemu dodávek nereaguje	9
	<b>4</b>	Není schopen komunikovat o požadavcích na změny	12
<b>Poskytnutý servis</b>	<b>1</b>	Spolupracuje při vývoji a poskytuje dokonalý servis	3
	<b>2</b>	Vždy ochotná odezva, poskytuje dostatečné informace o produktech	6
	<b>3</b>	Obvykle reaguje na požadavek k poskytnutí informací o produktu	9
	<b>4</b>	Neposkytuje žádný servis nad rámec objednávky	12
<b>Řešení problémů</b>	<b>1</b>	Problémy řeší operativně a důsledně s lhůtou první odezvy do 48 hodin	2
	<b>2</b>	Důsledně a ochotně řeší vzniklé problémy	4
	<b>3</b>	Vzniklé problémy řeší až po nátlaku nebo nedůsledně	6
	<b>4</b>	Vzniklé problémy v podstatě neřeší	8
<b>Systém jakosti a EMS</b>	<b>1</b>	Certifikovaný QMS a EMS	2
	<b>2</b>	Certifikovaný QMS	4
	<b>3</b>	Připravuje se na certifikaci QMS nebo EMS	6
	<b>4</b>	O certifikaci v podstatě neuvažuje	8
<b>Doprava</b>	<b>1</b>	Doprava zajištěna zdarma	2
	<b>2</b>	Doprava zajištěna nejvýhodnější	4
	<b>3</b>	Doprava zajištěna	6
	<b>4</b>	Doprava nezajištěna	8

Pramen: vlastní zpracování

První skupina zahrnuje skupinu dodavatelů A, každý z nich přesáhl částku nakupovaného zboží 400 000 Kč. Z grafu je patrné, že 10% dodavatelů tvoří přibližně 80% veškeré hodnoty nákupu v podniku. Této skupině by měla být věnována největší pozornost. Hodnocení dodavatelů by mělo probíhat dvakrát ročně a to podle stávajícího modelu hodnocení společnosti až na výjimku kritéria výsledek auditu u dodavatele. V tomto případě bych kritérium z hodnocení vyřadila, jelikož ho nákupčí k výpočtu nevyužívají a místo něj bylo do hodnocení zahrnuto kritérium doprava.

V případě, že bude společnost objednávat od jiného dodavatele, než který je ve skupině A, bude vybrán dodavatel ze skupiny B.

Tabulka č. 4.5 Bodové hodnocení B

<b>Hodnocení dodavatele B</b>			
<b>Kritérium</b>	<b>Stupeň</b>	<b>Dílčí kritérium</b>	<b>Počet</b>
<b>Jakost dodávek</b>	<b>1</b>	0% neshodných dodávek	6
	<b>2</b>	Méně než 5% neshodných dodávek	12
	<b>3</b>	5 - 10% neshodných dodávek	18
	<b>4</b>	Více než 10% neshodných dodávek	24
<b>Cena dodávek</b>	<b>1</b>	Nejnižší ve výběru	5
	<b>2</b>	Srovnatelná s konkurencí	10
	<b>3</b>	Podmínečně vyhovující	15
	<b>4</b>	Nevyhovující	20
<b>Spolehlivost dodávek</b>	<b>1</b>	100% spolehlivost dodávek dle požadovaných termínů	4
	<b>2</b>	Řídké případy opoždění dodávek jsou s dostatečným předstihem avizovány	8
	<b>3</b>	Termíny dodávek nejsou často dodrženy	12
	<b>4</b>	Opoždění dodávek byly způsobeny vážné problémy v plynulosti výroby	16
<b>Platební podmínky</b>	<b>1</b>	Splatnost 60 dnů a více	3
	<b>2</b>	Splatnost 30 - 59 dnů	6
	<b>3</b>	splatnost 29 dnů a méně	9
	<b>4</b>	Zálohové platby	12
<b>Flexibilita</b>	<b>1</b>	Vstřícně a pohotově reaguje na požadavky na změnu termínu a objemu	3
	<b>2</b>	Je schopen reagovat na požadavky na změnu termínu a objemu dodávek	6
	<b>3</b>	Na požadavky na změnu termínu a objemu dodávek nereaguje	9
	<b>4</b>	Není schopen komunikovat o požadavcích na změny	12

Pramen: vlastní zpracování

Jedná se o dodavatele, u nichž byly realizovány nákupy za posledních 12 kalendářních měsíců nad 20000 Kč, ale částka nepřesáhla 400 000 Kč. Jejich význam pro podnik je důležitý, ne však na tolik jako podniky ve skupině A.

Jako kritéria byla zvolena jakost a cena dodávek. Tyto hlediska jsou pro podnik nejdůležitější, a proto zde byla zahrnuta. Rovněž je zde spolehlivost dodávek společně s flexibilitou a platebními podmínkami. Podnik považuje tato kritéria za středně důležitá.

Pokud bude třeba objednat zboží, které není možné objednat skupinou A nebo B a nepřesáhne částku 20 000 Kč za 12 kalendářních měsíců, bude použito jednoduché hodnocení C. Jedná se o dodavatele, u kterých bylo nakoupeno zboží a neovlivňuje významným způsobem charakteristiku výrobku. Jedná se především o režijní materiál pro správu nebo údržbu. Těmto dodavatelům by měl podnik věnovat nejmenší pozornost, a proto byla zvolena tři základní kritéria pro jejich hodnocení.

Tabulka č. 4.6 Bodové hodnocení C

<b>Hodnocení dodavatelů C</b>			
<b>Kritérium</b>	<b>Stupeň</b>	<b>Dílčí kritérium</b>	<b>Body</b>
<b>Jakost dodávek</b>	<b>1</b>	0% neshodných dodávek	<b>6</b>
	<b>2</b>	Méně než 5% neshodných dodávek	<b>12</b>
	<b>3</b>	5 - 10% neshodných dodávek	<b>18</b>
	<b>4</b>	Více než 10% neshodných dodávek	<b>24</b>
<b>Cena dodávek</b>	<b>1</b>	Nejnižší ve výběru	<b>5</b>
	<b>2</b>	Srovnatelná s konkurencí	<b>10</b>
	<b>3</b>	Podmínečně vyhovující	<b>15</b>
	<b>4</b>	Nevyhovující	<b>20</b>
<b>Spolehlivost dodávek</b>	<b>1</b>	100% spolehlivost dodávek dle požadovaných termínů	<b>4</b>
	<b>2</b>	Řídké případy opoždění dodávek jsou s dostatečným předstihem avizovány	<b>8</b>
	<b>3</b>	Termíny dodávek nejsou často dodrženy	<b>12</b>
	<b>4</b>	Není schopen komunikovat o požadavcích na změny	<b>16</b>

Pramen: vlastní zpracování

Pokud bude použit nový systém hodnocení dodavatelů, je možné uzavřít smlouvy s dodavateli se skupiny A. Tím by bylo 80% z celkového nákupu smluvně upraveno a společnost by také mohla získat z bližší spolupráce výhody.

#### 4.4 Výběr optimálního dodavatele strategické suroviny

V této části vybereme optimálního dodavatele vybrané materiálové položky, používané ve výrobním procesu. Ve skupině A se nachází dodavatel kyseliny sírové, která je pro společnost důležitá. Nákupčí podniku obdržel výhodnější cenovou nabídku chemických prostředků od společnosti, než je u stávajícího dodavatele. Na tomto základě jsem se rozhodla prozkoumat nákupní trh a provést výběr dodavatele, který by splňoval kritéria uvedené v tabulce č. 4.7.

Tabulka č. 4.7 Kritéria hodnocení

<b>Kritérium</b>	
Kvalita	K1
Cena	K2
Platební podmínky	K3
Dodací lhůta	K4
Doprava	K5
Vzdálenost	K6

Pramen: vlastní zpracování

V současné době je hlavním dodavatelem tohoto vstupu společnost EURO-Šarm, s.r.o. Další potenciální dodavatelé jsou podniky VIA – Rek, s.r.o. a Mach chemikálie, s.r.o. Tito dodavatelé se zabývají výrobou a prodejem chemických prostředků určené k dalšímu zpracování.

Tabulka č. 4.8 Dodavatelé

D1	EURO-Šarm
D2	Via-Rek
D3	Mach chemikálie

Pramen: vlastní zpracování

Dalším důležitým bodem je stanovení úrovní hodnot kritérií, která byla očíslována ve stupnici od 0 – 5 dle míry plnění daného hlediska.

Tabulka č. 4.9 Úroveň hodnocení kritérií

Úroveň dosažení kritéria	
0	Extremně špatné
1	špatné
2	ucházející
3	průměrný
4	dobrý
5	výborný

Pramen:vlastní zpracování

Náкупní referent stanovil váhu jednotlivých kritérií podle důležitosti (tabulka č. 4.10), podle kterých bude přiřazena váha jednotlivým hlediskům.

Tabulka č. 4.10 Váhy přiznané kritériím

Kritérium	Váha kritéria v %
<b>Kvalita</b>	30%
<b>Cena</b>	25%
<b>Platební podmínky</b>	15%
<b>Dodací lhůta</b>	10%
<b>Doprava</b>	10%
<b>Systém kvality</b>	5%
<b>Vzdálenost</b>	5%

Pramen: vlastní zpracování

Nákupní referent rovněž stanovil nejnižší přijatelnou úroveň kritérií, kterou je ochoten akceptovat při výběru dodavatele.

Tabulka č. 4.11 Nejnižší přijatelná úroveň kritérií

<b>Kritérium</b>	<b>Minimum</b>
<b>Kvalita</b>	výborný
<b>Cena</b>	4,00 Kč/kg
<b>Platební podmínky</b>	14 dní
<b>Dodací lhůta</b>	3 dny
<b>Doprava</b>	Zajištěna
<b>Vzdálenost</b>	Tuzemsko

Pramen: vlastní zpracování

Na základě informací z letáků a informací od společnosti si sestavíme tabulku, do které zaneseme plnění jednotlivých kritérií.

Tabulka č. 4.12 Plnění jednotlivých kritérií

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>
<b>D1</b>	Výborný, systém jakosti zaveden	3,60 Kč/kg	30 dní	3 dny	V ceně, zajištěna	Tuzemsko do 100km
<b>D2</b>	Výborný, systém jakosti zaveden	2,60Kč/kg	17 dní	3 dny	V ceně, zajištěna	Tuzemsko
<b>D3</b>	Výborný, není certifikován	6,10Kč/kg	21 dní	3 dny	nezajištěna	Tuzemsko do 100 km

Pramen: vlastní zpracování

V další tabulce č. 4.13 jsou znázorněna jednotlivá kritéria a jejich plnění dodavateli podle bodové stupnice. Podmínky plní hned dva podniky, a to jak stávající dodavatel, tak firma VIA – Rek, s.r.o. Poslední dodavatel neobstál s vysokou cenou a nezajištěním dopravy zboží. První dva dodavatelé se liší ve třech kritériích (cena, platební podmínky a doprava) a nelze jednoznačně posoudit, který z nich je pro společnost vhodnější.

Tabulka č. 4.13 Hodnocení dodavatelů

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>
<b>D1</b>	výborný	průměrný	výborný	průměrný	výborný	dobrý
<b>D2</b>	výborný	výborný	průměrný	průměrný	výborný	průměrný
<b>D3</b>	výborný	špatný	dobrý	průměrný	ucházející	dobrý

Pramen: vlastní zpracování

Nyní přejdeme k tabulce, zachycující váhy jednotlivých kritérií a uvidíme, zda dojde k očekávané změně vůči předešlé tabulce hodnocení dodavatelů.

Tabulka č. 4.14 Hodnocení dodavatelů s váhami kritérií

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>
<b>Váha</b>	0,35	0,25	0,15	0,1	0,1	0,5
<b>D1</b>	5	3	5	3	5	2
<b>D2</b>	5	5	3	3	5	3
<b>D3</b>	5	1	2	3	2	2

Pramen: vlastní zpracování

Abychom dostali relevantní informace, je třeba vynásobit bodové hodnocení každého kritéria s jeho váhou.

Tabulka č. 4.15 Přepočítané hodnoty dle vážených kritérií

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>Celkem</b>
Váha	0,35	0,25	0,15	0,1	0,1	0,05	1
D1	1,75	0,75	0,75	0,3	0,5	0,1	4,15
D2	1,75	1,25	0,45	0,3	0,5	0,15	4,4
D3	1,75	0,25	0,30	0,3	0,2	0,1	2,9

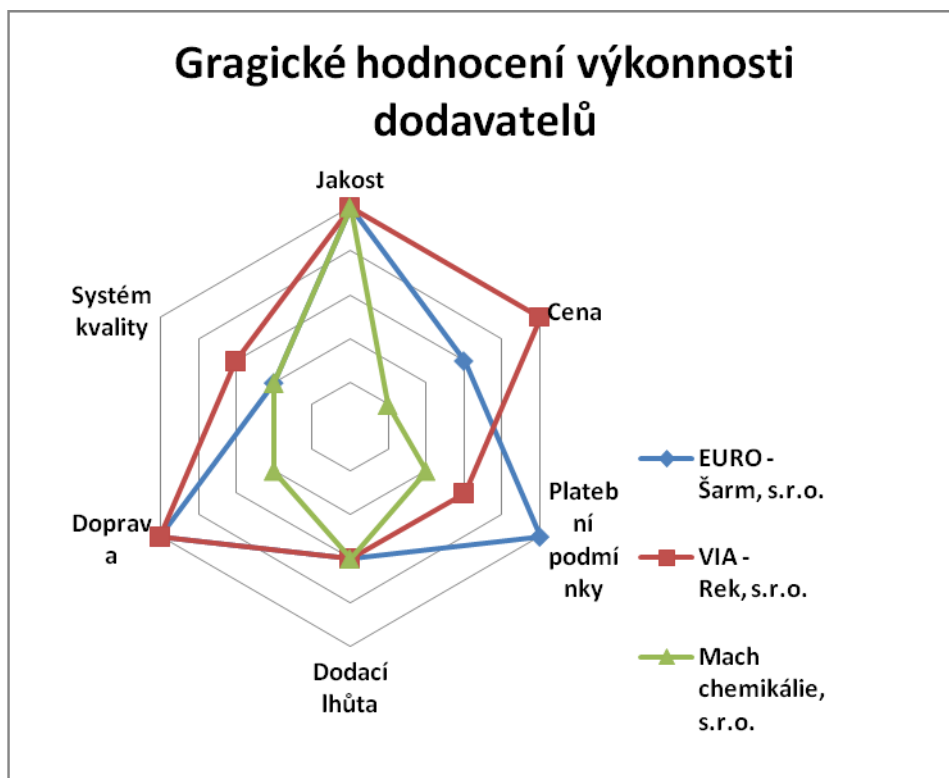
Pramen: vlastní zpracování

Dle výsledků z tabulky je zřejmé, že nejvhodnějším dodavatelem je VIA – Rek, s.r.o. Společnost za rok 2011 nakoupila tento materiál ve výši 24000Kč od dodavatele, který si účtuje 3,60 Kč/kg. Za předpokladu, že by podnik změnil dodavatele na VIA-Rek, s.r.o. a při



nezměněném objemu vstupů potřebných k výrobě by tato částka byla 17400Kč. To znamená úsporu 6600Kč ročně.

Graf č. 4.2 Grafické hodnocení výkonnosti dodavatelů



Pramen: vlastní zpracování

## 5 Závěr

V Této bakalářská práce se věnuji procesu nákupu ve společnosti XY, s.r.o. Hlavní důraz byl kladen především na problémovou oblast výběru a hodnocení dodavatelů.

Cílem mé práce bylo analyzovat nákupní proces ve společnosti a navrhnout změny, které by vedly ke zvýšení jeho efektivnosti.

Nejdříve byl zkoumán stávající systém výběru dodavatele. Nezbytnou nutností zde je zavedení řádného hodnocení potenciálních dodavatelů a ne pouze stávajících. Proto byl navržen model základních kritérií realizovaný bodovou metodou, kterých by se měl podnik řídit při zkoumání nabídek na nákupním trhu. Tento model byl doplněn o váhy jednotlivých kritérií umožňující efektivnější určení nejlepšího dodavatele pro nakupovaný vstup.

Dalším nedostatkem je stávající hodnocení dodavatelů. Jako návrh na zlepšení jsem uvedla rozdělení dodavatelů na skupiny podle důležitosti pro společnost a věnování odpovídající pozornosti každé z nich. Úroveň dodavatele by měla být hodnocena podle stávajících hledisek pro skupinu, která tvořila 80% částky z celkového nákupu. Z této skupiny je doporučeno uzavřít smlouvy pro dlouhodobější spolupráci. Hodnocení dodavatelů ve skupině B a C mělo omezený počet hledisek, jelikož je není nutné tak přísně hodnotit.

Nakonec byl proveden výběr optimálního dodavatele konkrétního nakupovaného vstupu. Po stanovení a vypočtení vah jednotlivých kritérií a vypočtení pomocí bodové metody se ukázalo, že nejlepším dodavatelem pro daný materiál není stávající dodavatel, nicméně potenciální.

Je třeba vzít na vědomí, že každý podnik je jiný a potřebuje takový proces nákupu a výběru dodavatele, který se přizpůsobí jeho podmínkám a požadavkům.

## Seznam použité literatury

- [1] DANĚK, Jan. *Logistika*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 2004. 187 s. ISBN 80-248-0705-X.
- [2] FRAZELLE, Edward. *Supply Chain Strategy*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill, 2002. 357 s. ISBN 0-07-141817-2.
- [3] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT PRAHA, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [4] HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2006. 127 s. ISBN 978-80-7410-009-3.
- [5] JUROVÁ, Marie. *Logistika*. 4. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. 80s. ISBN 80-7355-068-7.
- [6] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press; 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6
- [7] MACUROVÁ, Pavla a Naděžda KLABUSAYOVÁ. *Logistika I*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2007. 117 s. ISBN 978-80-248-1419-3.
- [8] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 1718 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [9] PERNICA, Petr. *Logistický management*. 1.vyd. Praha: Radix, 1998. 659 s. ISBN 80-86031-13-6.
- [10] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Přel. Gustav Tomek. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- [11] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika – teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. 302 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [12] STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.

- [13] SYNEK, Miroslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 9788074003363.
- [14] ŠLAPOTA, Boris, GRABARCZYK, Kamil a Jiří LETÁK. *Nákup?*. 1. vyd. Praha: Question Marks, 2005. 247 s.
- [15] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [16] VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. 2. vyd. České budějovice: Jihočeská univerzita, 1998. 216 s. ISBN 80-7040-323-3.

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

Irena Lipovská

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 2.1 Členění logistiky	5
Obrázek č. 2.2 Zásobovací logistika	6
Obrázek č. 2.3 Typy nákupu	9
Obrázek č. 3.1 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.	24

## Seznam tabulek

Tabulka č. 2.1 Rozdíl mezi běžným nákupem a nákupním marketingem	13
Tabulka č. 2.2 Bodové hodnocení dodavatele	19
Tabulka č. 2.3 Rozdělení dodavatelů podle ABC analýzy	21
Tabulka č. 3.1 Bodové hodnocení dodavatelů ve společnosti XY, s.r.o.	28
Tabulka č. 3.2 Rozdělení dodavatelů podle získaných bodů	30
Tabulka č. 4.1 Výběr dodavatelů	32
Tabulka č. 4.2 ABC analýza	33
Tabulka č. 4.3 Metoda pořadí	34
Tabulka č. 4.4 Bodové hodnocení A	35
Tabulka č. 4.5 Bodové hodnocení B	36
Tabulka č. 4.6 Bodové hodnocení C	37
Tabulka č. 4.7 Kritéria hodnocení	38
Tabulka č. 4.8 Dodavatelé	39
Tabulka č. 4.9 Úroveň hodnocených kritérií	39
Tabulka č. 4.10 Váhy přiznané kritériím	39
Tabulka č. 4.11 Nejnižší přijatelná úroveň kritérií	40
Tabulka č. 4.12 Plnění jednotlivých kritérií	40
Tabulka č. 4.13 Hodnocení dodavatelů	41
Tabulka č. 4.14 Hodnocení dodavatelů s váhami kritérií	41
Tabulka č. 4.15 Přepočítané hodnoty dle vážených kritérií	41

## **Seznam grafů**

Graf č. 3.1 Počet zaměstnanců v letech	23
Graf č. 4.1 ABC analýza dodavatelů	33
Graf č. 4.2 Grafické hodnocení výkonnosti dodavatele	42



## **Seznam příloh**

Příloha 1      Způsob výpočtu vah kritérií podle metody pořadí a přidání bodů jednotlivým stupňům